理解と納得と協力を得る変革の進め方 (6)

計画的で効果的なコミュニケーション

松田宏コンサルティング事務所
代表　松田　宏

これまで5回にわたり、関係者の理解と納得と協力を得て変革を成功させる方法についてご紹介してきた。今回が最終回である。各回の副題は次のとおりだが、3回目と4回目は紙面の都合で元原稿の3回目を二分割したものである。

(1) 変革はなぜうまくいかないか
(2) 行動する人、しない人：行動の心理学
(3) 変革に伴う心理ストレスを理解しよう
(4) 変革管理で心理ストレスを緩和
(5) 納得のメッセージで変革のストレスを減らす
(6) 計画的で効果的なコミュニケーション

<訂正>　前号掲載分（5回目）の副題「納得のメッセージで変革のストレスを減らす」が印刷の手違いで4回目と同じ「変革管理で心理ストレスを緩和」となっていた。お詫びして訂正させていただく。

目　次

＝計画的なコミュニケーション＝

変革プロジェクトにおけるコミュニケーションの重要性は繰り返し述べた通りである。多くの場合、目先の作業に忙殺されコミュニケーションが後回しになりがちなので、事前の計画が必要である。

(何を、誰に、いつ、どのように)

変革に関するメッセージの内容は大部分の人にとって初耳なので、伝える側と受け取る側との認識に大きなギャップが生じがちある。伝えたのだからわかっているはず、というのは思い違いであることが多く、相手は十分に理解できなかったり誤解したりしていて、意外にわかっていないものなのだ。

変革プロジェクトでは、どのようなメッセージを、誰に、いつ、どのような手段で伝えるのかというコミュニケーション計画をサブプロジェクトのひとつ

として全体計画に組み込んでおく必要がある。また、質問や意見、抗議などの受付と回答のルールと体制を確立しておかなければならない。速やかに誠意ある対応ができないと信頼感を損ない、変革の推進を妨げる悪影響をもたらす恐れがあるからである。

(決意表明のためのイベント)

どんなプロジェクトでも、皆で頑張ってやりとげるぞという集団としての決意を表明する壮行会的な「儀式」は欠かせない。後述する学習のためのワークショップと組合せてもよいし、先行して独立開催してもよい。

組織が地理的に分散していたり全員同時に業務を離れることができなかったりする場合には、それに代わる方法を考えたい。各地を巡回したり同じ内容を何度か繰り返したりして都合のよい場所と日時に参加してもらう方法もある。テレビ会議やビデオも利用できるがface to faceの臨場感には及ばない。

このイベントでは、変革をやりとげるという決意を全員が参加して同じ行動で表明することに意味がある。スポンサーは変革の目的や達成目標を説明し、完遂の決意を述べ、最後まで責任を持つと言明する。変革全体に責任と権限を持つスポンサーからの直接の語りかけは間接的な情報とは説得力がまるで違うはずだ。参加者はそれに応え、様々な困難や犠牲の痛みを乗り越える覚悟を皆で表明するのである。変革推進チームのメンバー紹介も同時に行うとよい。

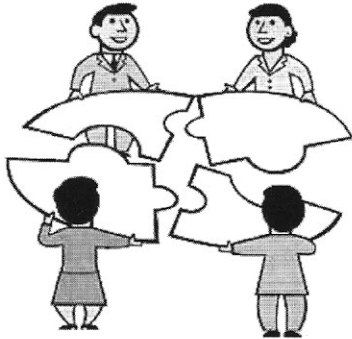
また費用はかかるが、簡単なキックオフパーティを開き、飲食を共にしながら親睦を図ることもお勧めしたい。お互いに知り合い、心を開き、一体感を醸成するには飲食が一番だからである。共同体の帰属意識は、同じ時に同じ場所に集まり、一緒に同じ行動（儀式）をし、飲食を共にすることで醸成される。業務目的の組織は基本的に機能体組織（ゲゼルシャフト：Gesellschaft）ではあるが、危機に瀕し変革を迫られている場合は共同体（ゲマインシャフト：Gemeinschaft）的な一体感も重要だからである。

(学習のためのワークショップ)

変革の全体像と具体的な方法などについて体系的に理解してもらうために、日常業務から離れた場所(off site)で学習のためのワークショップを開催することがお勧めである。決意表明イベントと同時開催でもよいし、あまり間を置かずに別に開催してもよい。寝食を共にする合宿形式なら一体感や信頼感が醸成され、更に効果的である。時間も費用もかかるが、そのこと自体が何か特別なことが行われようとしていることを印象付け、変革は本気だという組織としての決意を伝える効果もある。日常業務と同じ場ではあまり印象には残らないからである。

学習の主な内容は、変革の必要性、目的、方法、日程などだが、変革を企画・計画し推進する人達との初顔合わせの場としての意義も大きい。顔が見え、声が聞こえるコミュニケーションは、文書などの論理的コンテンツのみの場合の何十倍も効果的であるからである。ネットワークを介した電子的な学習（E-Learning）は場所や時間の制約もなく、経済的で効率もよいが、変革プロジェクトにおいてはface to faceの学習を補完するものと考えた方がよい。

ワークショップ形式を推奨するのは、一方的な講義は受け身なので理解が浅く、抽象的で実感が湧かないからである。時間が許す範囲で、全員参加のロールプレイやグループワークなどによる対話的な学習を増やしたいものである。また、何でも自由に質問し、意見や要望を言える雰囲気を作る必要がある。反対意見や抗議などについても防御的にならず、一

緒に解決策を考える姿勢が大切である。

（目に見えるシンボルの効果）

変革プロジェクトには何か目に見えるシンボル（象徴）があるとよい。変革は抽象的で具体的なイメージを持ちにくいので、見えないものの存在を思い出させる「見える印」で示すのである。

そのシンボルは、コーポレート・アイデンティティ（Corporate Identity：CI）の場合と同様、変革後のイメージをわかりやすく示すものがよい。標語やロゴ、バッジやプレート、ポスター、マスコット人形、ゆるキャラなども、童心に帰って創意工夫をしたい。子供じみていると軽視してはいけない。大人にもかわいいとかほほえましいと思う素直な感受性は残っており、感情を動かすからだ。変革のシンボルがあらゆるところで目に付く状態を作ることで、変革をやりとげようという気持ちを思い出そう。

決意表明イベントと学習ワークショップでは、変革プロジェクトのシンボルをあしらったちょっとした記念品的なお土産を準備したい。安価で小さいものでよいが、捨てるにはもったいないと手元に残し、机の上などに飾っておきたくなるものがよい。それを見るたびにイベントやワークショップに参加したことを思い出してもらうためである。

変革の標語やマスコットを公募して参加意識を高めることもできる。大々的な募集キャンペーンを行い、入選者を表彰してはいかがだろうか。

（あらゆる機会の積極活用）

変革に関連するコミュニケーションには、利用可能なあらゆる手段と機会を活用したい。広告は一定以上の密度と継続がないと効果がないという経験則がある。変革におけるコミュニケーションでも同様で、十分な量と継続期間が不可欠である。だから、使えるものは何でも最大限に活用し、多様な手段と方法で繰り返しメッセージを伝える必要がある。広告やプロパガンダの効果、デマの伝搬については理論研究が進んでおり、参考事例もたくさんある。必要に応じて専門家の助言を受けたいものだ。

朝礼などの場では必ず変革について触れ、社内報でも毎回、変革に関するスポンサーのコメントや進捗状況などが載っている状態を維持する。組織内のWEBサイトなどがあれば、変革の全体像や最新の進捗状況、質疑応答の内容などを絶えず掲載する。廊下や食堂の掲示板には変革推進の標語やポスター、学習ワークショップの案内が貼ってあり、内部文書のレターヘッドに変革のロゴが載っている、といった方法で関連情報を氾濫させるのである。

会議でも変革のことを思い出すように議題を工夫したい。変革の目的を再確認し、進捗状況や派生的に発生した問題とその解決策などについて最新の情報が得られるようにするのである。

変革プロジェクトが秘密裡に行われる場合を除き、変革を推進中であることは対外的に公表することが望ましい。業務の受け手となる「お客様」はもちろん、直接、間接に関係する内外の組織・機関などにも趣旨をきちんと説明しておくのである。そうした公表には二つの効果がある。ひとつはもちろん「お客様」や関係する組織・機関の理解を得ること

である。もうひとつは、変革を推進中の組織内の当事者の関心の維持である。自動車のテレビCMを一番良く見るのは自動車のメーカーやディーラーの社員で、次は最近その自動車を買った人だというが、変革の場合も同様だろう。外部からどのように見られているかに敏感な日本では、有言実行の状況はモチベーションを高める。企業のCI活動の場合も、目的の半分は自社員の意識改革だ。

＝効果的なコミュニケーション＝

商業広告では、結果として認知度や好感度がどう変化し、それがどれだけ購買行動に結びついて売上高がいくら増えたか、といった具体的な効果を定量的に評価する。全く新しい製品の場合は地域を限定して試験販売を行い、その結果を踏まえて改良を加えてから全国に拡大する。変革に関するコミュニケーションの場合も、どれだけ理解され納得されたか、協力が得られるようになったかという結果が問題になる。以下に、コミュニケーションの効果を高めるために考慮すべき要素をご紹介したい。

(誰が説明するかで納得度が違う)

変革プロジェクトのスポンサーである組織トップの説明には説得力がある。最終的な責任と決定権限があることが明らかだからだ。だからスポンサーが変革の基本的な目的や上位の方針などの総論を繰り返し語りかけることは非常に大切だ。しかし、現場の具体的な各論レベルの話までカバーするのは難しい。そこで、現場に密接に関係する各論を誰が説明するのかが問題となる。

上位組織からやってきた雲の上の存在の人の話に親近感を感じる人は少ない。コンサルティング会社から派遣されたコンサルタントも同じだろう（良いコンサルタントは初めに良好な人間関係を樹立し、信頼関係を作ってから仕事を始める)。それよりは現場の実態をよく知っている身近な先輩などの方が親近感を感じ、信頼できる場合が多い。信頼感は納得の大前提なので、組織の公式な立場を代弁しているだけのように見える上位役職者よりは、職場で尊敬され信頼されているベテランの方が説明者としてふさわしい場合が多い。説明者は役職の上下ではなく人物で選ぶことをお奨めしたい。変革に関する説明は個人の価値観や行動規範などに係る意識改革的な要素が大きいからである。

(教えれば自分の理解が深まる)

講義で説明を聞いただけのことはすぐに忘れてしまう。しかし、自分が教える立場になればあいまいな知識では務まらないので、きちんと勉強しなければならなくなる。結果として理解が深まり知識が本当に自分のものになる。また、自分が教える役割を担うことで変革が他人事ではなくなり、責任を自覚するようになる効果もある。

だから、初めに教師役を務める現場のリーダーを教育し、その人達に現場の教育を担当してもらうという方法を推奨したい。一種のネズミ講である。

（質問や意見、抗議への対応）

質問には、素朴にわからないから教えて欲しいというものもあれば、見当外れのもの、勘違いや誤解による間違ったものもある。中には反対勢力が混乱を目的とした悪意のいやがらせで、妨害的で意地の悪い質問をすることもあるかもしれない。限られた時間を無駄に使いたくない、と無視したくなるだろう。しかし、信頼関係がコミュニケーションの基本なので、そうした質問に対してもできるだけ誠意を持って応え、丁寧に答えたいものである。その誠意は他の人達にも伝わるはずである。

その場で答えられない質問には、後で調べて回答すると約束すればよい。約束は守り、わからないことはわからないとし、時期未定のことはいつ決まる見込みなのかを答えるべきだろう。

質問や意見の中には現場の人しかわからない貴重な情報が含まれていることがある。変な質問をして恥をかかないかと相手を委縮させてしまうよりも、どんな質問でもきちんと受け止めて誠実に答えてくれると信頼してもらう方がずっと良いはずだ。

建設的な意見はできるだけ受け入れ、必ず結果を報告したい。意見通りにはならなくても、それを採用できなかった理由は忘れずに伝えたい。

抗議には反論せず、最後まで聞いて誠実に対応する必要がある。事実誤認などがあっても、あなたは間違っていると途中で反論すると感情的になり、水掛け論になってしまう。正しい論理で議論に勝っても相手の納得が得られる訳ではなく、抵抗勢力を増やすだけであろう。相手の言い分は最後までちゃんと「傾聴」し、間違いがあれば少し時間を置いてから指摘すればよい。また、対話のキャッチボールの中で事実関係を確認してゆき、本人に間違いに気づいてもらう、という方法もある。

殺到する質問や意見、抗議などをきちんと受け止め、速やかに対応するためには、明確なルール作りとしっかりした体制の確立が必要である。また、複数の部門にまたがる問題の決定権限の明確化も必要である。経営的な判断が必要な場合に、スポンサーなど権限を持つ人が速やかに結論を出すことができる体制とプロセスは重要である。対応に長い時間がかかると信頼関係が損なわれるからである。

<余談>　私が勤務していた外資系コンピューター会社で、技術者集団を技術コンサルタントとして再教育して新しいサービス事業を立ち上げる変革プロジェクトを実施したときの体験である。

部下がお世話になっていた健康相談室の責任者に変革プロジェクトの話をしたら、それは難しいだろうと否定的な反応だった。大病院の総師長クラスの指導をしているという、定年延長で勤務している大ベテランの看護師・保健師だった。理由は、うちの技術屋さん達は相手の話を聞かず一方的に話をする。看護の世界では「傾聴」の教育には力を入れているが、なかなか難しい。理屈ばかりで技術オタクの彼らに対話的コンサルティングなんて無理だろう、とのこと。何とか意識改革する方法はないかと聞いてみると、教えてあげてもいいが、本に書いてある知識を勉強しただけでは役に立たない。ロールプレイなど体験的な方法が有効だが時間がかかるとのこと。さっそく総務部長にかけあって「傾聴入門ワークショップ」が実現したが､効果は抜群であった。

＝効果と満足度の定点観測＝

世の中にはやってみないとわからないことが多い。理論では良い結果が出るはずでも、実際には想

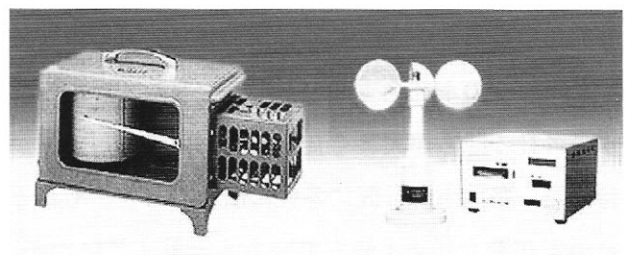
定外のことの影響を受けて、とんでもないことになることがある。変革に関するコミュニケーションも同様である。だから、現状を何らかの方法で常に計測し、望ましい状態との差を把握して適切なフィードバックができる仕組みが必要なのだ。室内の気温を最適に保つ温度制御メカニズムのようなものである。

(組織の空気を観測)

変革に関するコミュニケーションが効果的かどうか、受け手はそれに満足しているかどうか、何か問題が起きていないかを定期的に確かめる必要がある。それには、コミュニケーション計画の中に定期的な効果と満足度の調査を組み込んでおくのがよい。定点観測なので、変化がわかるよう調査の内容や方法は一定とし、客観性を保つことができるよう対象者は統計学的な手法によるサンプリングを行う。

組織内の心理的な「空気の温度」などという感覚的であいまいなものを測定できるのか、と疑問を持つ方もあるかもしれない。しかし、人間の感覚による特性を定量的に評価する方法や、人の心理状態を客観的に評価するさまざまな手法や基準が確立されている。たとえば日本工業規格(JIS)には「官能評価分析(JIS　Z9080)」があり、布の肌触りや日本酒の豊潤さのような人の感覚器官による特性の評価を定量的に行う方法が規定されている。心理学や精神医学の世界でも人の認知や行動に関する多面的な評価指標があり、病的な症状については厳密な診断基準がある。組織文化についてもさまざまな評価指標が体系化されており、欧米では広く使われている。もちろん広告業界でもさまざまな評価指標を駆使して巨額の広告費を管理しており、参考になる。

定点観測で観測するのは、コミュニケーションの効果があがっているかどうか、相手はそれについて満足しているかどうか、ということである。伝えたつもりのことが相手にちゃんと届いているか、そしてそれが正しく理解されているか、伝えた内容や頻度、方法に問題はないのかを確かめるのだ。

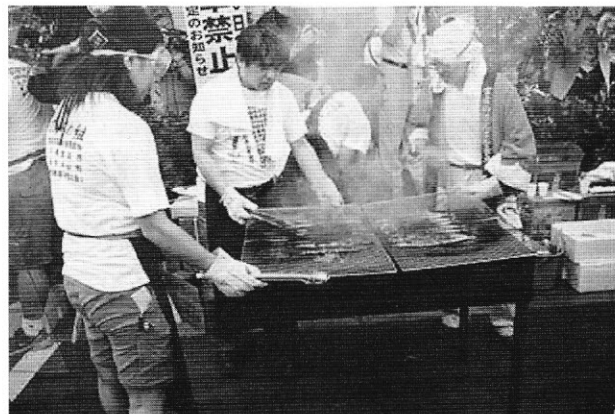
問題は早期に発見し、速やかに対応しなければならない。伝達の手段、メディア、経路、頻度、タイミングの妥当性はどうか、メッセージの構成や内容、形式、表現は適切か、というようなことが見直しの対象になる。不信感が芽生えていれば早急に対応策を考えたい。なお、同じメッセージを単純に繰り返していると新鮮さが失われ、陳腐化してしまう。メッセージが軽視されたり無視されたりしないよう、スタイルを変えたり、変革の進捗状況に応じて最新の状況を反映させたりする工夫が必要である。

(理解度の確認)

相手がわかりましたと答えても、本当にわかったかどうかは確認しないとわからない。知っていますと答えても、その知識が正しいかどうかは内容を確認してみないとわからない。以下に、私が体験した理解度に関するエピソードをご紹介しよう。

ひとつは、年配の方と平成生まれの若い社会人との会話を聞いていて発見した世代間のコミュニケーション・ギャップの例である。年配の方の話の中に「呉越同舟」という表現があり、若者がどういう意味かと質問したので、私が解説を引き受けた。「呉」

と「越」は古代中国の春秋時代に敵対していた国の名前で、両国の人がたまたま同じ舟に乗り合せ、嵐に会ったら協力して水をかいだすだろう、という「孫子」に出てくる譬え話である。そこで私は若者に「目黒のさんま」を知っているかを聞いてみた。ちょうど秋のサンマの季節で、目黒駅前商店街で三陸産の新鮮なサンマを焼いて通行人に無料で配る「目黒のさんま祭り」の様子がテレビニュースで紹介されていたからである。若者は知っていると答えたが、私が念のため確かめたら、彼が知っていたのは「さんま祭」のことで、背景になった落語「目黒の秋刀魚(さんま)」のことは全く知らなかったのだ。

もうひとつは、地方の大手企業での経験である。その企業には複数の業務システムがあり、それぞれ別なメーカー系システムインテグレーターが開発と運用を担当していた。私は全社情報システムの将来像を検討中の本社企画部のお手伝いをしていたのだが、各社の認識が大きく食い違っていることに気が付いた。基本方針は既に各社に伝えてあり、それぞれの責任者も「よく知っている」と答えていたが、各社の提案内容はピント外れだったのだ。そこで私は、理解内容確認のために記述式の筆記試験を行った。本社の大会議室を借りて関係者全員を集め、「失礼かもしれないが、念のため確認したい。白紙を配るので理解していることを書いてみてください」と依頼した。結果は予想通り惨憺たるものだったが、各社が理解度の低さと誤解を自覚し、改めて説明を聞く姿勢を示してくれたので、ようやく本質的な議論が始められるようになったのである。

「知っています」とか「わかりました」という返事には注意が必要なのである。重要なことは必ず具体的に確かめることをお勧めしたい。

さんま祭り（写真：目黒駅前商店街振興組合）

＝おわりに＝

これまでご紹介してきたのは、一般に変革管理(Change Management) といわれる組織的な変革を支援する方法論のひとつに、私の個人的な経験や見解を加え、日本流に改良したものである。なお、変革管理はコンサルティング・メニューのひとつなので、具体的な know how のご紹介は勘弁していただいた。さらに、守秘義務の関係で具体的な事例を詳しくご紹介はできないことをご理解いただきたい。ご参考になりそうなことを以下に列挙しておく。

(いろいろな流儀)

変革管理には多種多様な流儀がある。対象も個人の意識改革を重視するものから工場の製造プロセスまで、広範囲である。内容も、組織やビジネスプロセスの再構成（リエンジニアリング)、新しいビジネスモデルの構築、新システムの導入などから、経営者の心がまえや従業員のモチベーション、プロジェクト管理まで、さまざまである。対象や目的により適切なものを選択することが重要である。

(経験則の活用)

変革管理の方法論の中には、社長は会社にいる時間の何パーセントを変革に使うべし、などともっともらしい数字を示すもの、社長は率先して従業員と

一緒にトイレ掃除をすべしなどという精神主義的なものもある。私はこうしたら良い結果が得られたからぜひあなたもそうしなさい、という親切な助言である。そうしたHow to的な方法論の妥当性を論理的に証明することはむずかしいが、熱心な信奉者が沢山いるところを見ると効果があるのだろう。

世の中には有効性が証明できない経営手法だけでなく、薬効が証明されていない薬、気休め的な健康法などに事欠かない。しかし、科学的に証明されていないからと一律に経験則を軽んじてはならないと思う。組織は多様で複雑な諸要素から成り、深層心理的な見えない相互作業のメカニズムに左右されるので、因果関係がわからないことはたくさんある。だから経験則でも効果があるなら利用してみる価値がある。夕焼けがきれいなら翌日は晴れるという経験則は、科学的根拠はわからなくても漁師にとっては有益だ。また、権威ある医師が厳かに処方した薬なら、歯磨き粉でも効くというプラシーボ(偽薬)効果もある。組織が「薬石効無い」状態なら、歯磨き粉でも何でも試しに処方してみるのも意味があるかもしれない。

(人間的コミュニケーション)

航空管制は合理的な世界で、業務では簡潔明瞭に必要最小限のことを確実に伝え、余分なことは言わないよう教育訓練されている。そのため、個人的な場面でもその習慣が出てしまう人がいるが、本人は気がつかない。しかし、必要最小限のことを簡潔明瞭に決められた用語で一度だけ伝えるというコミュニケーション方式は、相手がパイロットや他の管制官など十分に教育訓練され経験を積んだプロであり、ルールや用語が明確に決まっているという条件でのみ適切である。初めて聞く概念や用語、知らない事を理解し納得してもらうには、人の感情に配慮したヒューマンなコミュニケーションが必要である。

技術者には論理的な人が多く、通信の基礎理論であるシャノンの定理(Shannon-Hartley theorem)は理解しているが、機械ではない普通の人間とのコミュニケーションは苦手だ。技術者の文章は下手だという業界常識があるが、彼らは仲間同士で図面や記号や数字、専門用語の羅列などでコミュニケーションをしており、普通の文章は書く機会が少ないからだ。取扱説明書などは、技術者が書いた元原稿を技術的な知識の無いごく普通の事務職社員が普通の日本語で書きなおしているほどである。

<余談> 管制官としての経験がごく短い私だが、管制集団が普通の人達とはかなり違うと実感したことが度々ある。以下にその一部をご紹介する。

民間企業に移った直後、私は電話が鳴ると最初のベルが鳴り終わらないうちに受話器を取り、周辺の人に驚かれた。そこで、その後はベルが2度鳴り終わるのを待ってから受話器を取るようにした。

民間企業に慣れた頃に同期の管制官に電話したら、普通に丁寧な挨拶や詳しい説明などに相手がイライラすることに気が付いた。簡潔明瞭でないからだろうと思う。しかし年月が経ち、彼らが管理的立場になったら、普通の(冗長で儀礼的な)話し方も受容してもらえるようになった。

公務員共済の保養施設で同期会があった。幹事さんのお酒の追加依頼などが非常にテキパキして要領が良いのに仲居さんが驚き、「この人達は何者なの。でも国家公務員ですよね」と不審がっていた。

(変革管理方法論の位置づけ)

変革管理の方法論では、変革をどのように推進すべきか、ということがテーマであり、何をどう変革

すべきか、ということは論じない。既に立案された変革プロジェクト計画があることが大前提だからである。しかし、変革のプロセスをスムーズかつ確実に推進するために必要なら、急激な変化を避けて段階的に新しい体制に移行するとか、対象の一部で限定的に試行してみて経験を積み、その後で全体に展開するなど、変革推進のプロセスを変更することはあり得るだろう。特に移行期の人的リソースの確保が制約される場合には、実行が困難な強引なやり方にならないように留意する必要がある。変革の失敗の多くは、理想が高すぎて実現不可能なことをやろうとしたか、実現に必要な資源（人、物、金、時間、情報）を確保しなかった（できなかった）結果として起こるのだ。

（日本的な組織文化）

変革管理をサービスメニューに入れているコンサルティング会社は少なくない。世の中にはそれだけニーズがあるということであろう。しかし、欧米流の方法論を日本語に翻訳して直輸入している場合、組織の特性によっては文化の違いによるアレルギー症状を起こすことがある。日本的な組織文化をよく理解していないカタカナ系のコンサルティング会社でときどき起こるのは、顧客企業の現場からの反感や不信感など、感情的なもつれである。

歴史的に見ると、欧米や中国では全体を体系的かつ論理的に把握することを重視するが、日本では具体的な細部を重視し、それらの集積によって全体を情緒的に把握する伝統があるという説がある（加藤周一「日本文学史序説」。みすず学術文庫）。外国から輸入した論理的な体系、古くは中国から伝来した儒教や仏教、明治以降は西欧文化を学んだ人達は、公式には論理的思考で議論するが、内心は大昔と変わらぬ日本的な情緒や空気で決定することが多かったという。現代の経営管理論を学んだ人も同じかもしれない。日本では論理的な議論よりも「空気が読める（KY）」ことが重視される。欧米では経営は科学だが日本では政治であると皮肉る人もいる位、日本の組織は人間的な要素が強い。日本の組織に欧米の理論や方法論を適用する場合は、文化的な共通点と相違点を慎重に見極める必要があろう。

以上で「理解と納得と協力を得る変革の進め方」の連載を終らせていただく。このテーマに関心を持ち、最後までお読みいただいた皆様に心から感謝申し上げる。（完）